

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

FILOZOFSKI FAKULTET

ODSJEK ZA INFORMACIJSKE I KOMUNIKACIJSKE ZNANOSTI

Ak. god. 2014/2015

Sen Dobrić

Zaklade kao oblik organizirane filantropije u muzejima

diplomski rad

Mentor: prof. dr. Žarka Vujić

Zagreb, 2014. godine

Sadržaj

Uvod	4
Pojam zaklade	5
Hrvatska.....	6
Osnivanje zaklade u Hrvatskoj	7
Zaklade – dio trećeg sektora	9
Modeli civilnog društva	9
Rajnski model	10
Latinski / Mediteranski model.....	10
Skandinavski model.....	10
Anglo-Saksonski model	11
Uloge zaklada u društvu	11
Porez.....	14
Sjedinjene Američke Države.....	14
Europa	15
Hrvatska.....	15
European Foundation Statute (EFS)	16
Model minimalnog godišnjeg davanja zaklade	16
Primjeri	19
Zaklada Calouste Gulbenkian	19
Osnivač	19
Kupovina predmeta od Sovjetskog saveza.....	20
Saint Sarkis Charity Trust.....	21
Zaklada Calouste Gulbenkian	21

Kritika	22
Muzej Calouste Gulbenkian	23
Fondo per l'Ambiente Italiano (Italian National Fund)	25
Zaklada	25
Projekt obnove područja „San Francesco Woodlands“	25
Thomas Neiryneck Fund.....	27
European Cultural Foundation	28
Hrvatska.....	30
Priprema muzeja za vanjsko financiranje.....	30
Zaključak.....	34
Dodaci.....	36
Popis literature	39

Uvod

Zanimljivo je primijetiti kako većina nas uz pojam zaklada instinktivno veže pozitivan kontekst i određeno povjerenje u rad i djelovanje zaklada bez točnog znanja što one jesu i čime se točno bave. U isto vrijeme, interes šire javnosti o radu lokalnih zaklada gotovo ne postoji, dijelom zahvaljujući medijima putem kojih u vijesti dolaze tek ekstremi – kakav skandal ili pozitivan ekvivalent. Upravo zahvaljujući činjenici kako su zaklade ignorirane od većeg dijela javnosti, posljedično ih zaobilazi vanjska kritika, njihova samopercepcija vodi do *statusa quo* te one postaju upravo onakve kakve ih se smatra – nebitne.

Cilj ovog rada stvaranje je pregleda bogatog polja zaklada kroz teorijski i „praktični dio“. U teorijskom dijelu pokušati će se definirati pojam zaklade, objasniti pozicija i uloge koje zaklade imaju u društvu, probleme s kojima se susreću kao i potencijal, odnosno očekivanja koja nastoje ispuniti. Nezaobilazno je uvažiti perspektive disciplina kao što su ekonomija, sociologija i pravo, odnosno navesti pripadajuće aspekte zaklada u odnosu na te discipline. U najvećem broju slučajeva, upravo su ekonomski, društveni i pravni uvjeti oni koji formiraju zaklade te određuju njihovo djelovanje, razvoj i budućnost. U drugom dijelu rada, kroz broj primjera objasniti će se veza između zaklada kao organizacija i muzeja kao institucija. Na samom kraju, analizirati će se moguća interakcija muzeja sa zakladom kao potencijalnim donatorom.

Glavni okvir u kojem se tema obrađuje jest Europa, odnosno Europska Unija. Neosporivo je kako, u širim okvirima, hrvatski modeli zaklade i fundacije ne predstavljaju velik (ili važan) prostor, dapače, može se pretpostaviti kako koncept organizirane filantropije u Hrvatskoj nije dovoljno aktualan, ne prati moderne trendove, ideje i razvoj zaklada u svijetu, te kako je trenutni interes, potreba i stanje nezavidno. Usprkos sadašnjem stanju, važno je prepoznati razvoj na području zaklada u svijetu, razvoj ideje i svrhe zaklada, primjera provedenih modela (uspješnih i neuspješnih), pratiti kritiku oponentata i tvrdnje zagovornika zaklada. Nalazimo se u poziciji kada možemo iskoristiti tuđa iskustva, učiti na uspjesima i neuspjesima drugih. Neosporivo je također kako neki modeli nisu primjenjivi u Hrvatskoj. Modeli kao što su autonomne institucionalne zaklade, proaktivne zaklade ili zaklade koje pružaju znanje umjesto financijskih sredstava u većini slučajeva u Hrvatskog predstavljaju samo koncepte,

no ako se potisne cinizam koji se opravdava trenutnim stanjem – zaklade kao metode finansijskih malverzacija u najgorem te izvor godišnjih simboličkih nagrada u najboljem slučaju, često ponavljana misao „svrha zaklada je stvaranje vrijednosti“ može postati vodilja zakladama u Hrvatskoj. Promjene mogu biti pokrenute i time pozitivne, umjesto nametnute.

Europsku Uniju, odnosno zaklade na području EU tek čeka donošenje i provođenje zakona koji će kvalitetno regulirati cijelo područje. Europski statut o zakladama (obrađen u posebnom poglavlju) poduprt je od strane dva važna tijela: *European Foundation Centre*¹ te *Donors and Foundations Networks in Europe*². Kako je donošenje statuta pitanje vremena, smatra se kako će proaktivnost i participacija sektora zaklada rezultirati kvalitetnijim odnosno primjerenijim statutom. U sektoru postoji dijelom opravdan skepticizam kako odlučujuće osobe nemaju dovoljno iskustva, znanja ili uvida u problematiku te se formiranjem tijela, udruga i mreža nastoji dati „glas“ sektoru u određivanju svoje budućnosti. Za pretpostaviti je kako Hrvatsku, kao najmlađu članicu EU, očekuju iste promjene kao i države čiji sektori zaklada već neko vrijeme surađuju putem navedenih organizacija. *European Foundation Centre* u sklopu svojih resursa pruža pregled pravnih i finansijskih zakonskih profila 27 zemalja članica EU kao i Albanije, Lihtenštajna, Norveške, Švicarske, Turske i Ukrajine. Ova usporedba pruža uvid u širinu i različitost zakona diljem Europe – nezanemariva je činjenica kako se Hrvatska ne nalazi na popisu.

Pojam zaklade

U nedostatku definicije zaklade na europskoj pravnoj razini pojedine države različito definiraju zaklade. Unatoč kulturnim i jezičnim razlikama, te razlici u pravnim sustavima i finansijskim regulacijama postoji broj zajedničkih karakteristika. Na najnižoj razini one su:

- zaklade su nezavisne
- zaklade posjeduju određen finansijski fond (zadužbinu)
- zaklade djeluju prema javnom dobru

¹ Centar za europske zaklade osnovan je 1989. godine te služi kao međunarodna asocijacija zaklada. Glavni ciljevi su povezivanje pojedinih zaklada, suradnja i jačanje sektora.

² Mreža Europskih Donatora i Zaklada nastala je 2006. godine te danas povezuje 24 nacionalne mreže zaklada u Europi. Kako svaka od tih mreža služi i djeluje na nacionalnoj razini, cilj DAFNE je stvaranje platforme za suradnju i izmjenu iskustava na europskoj razini.

European Foundation Centre navodi sljedeću definiciju:

Zaklade koje djeluju prema javnom dobru osnovane su oko svoje imovine te vođene vlastito određenom svrhom. Kao nezavisna neprofitna tijela, nemaju članove ili dioničare. Zaklade svoje djelovanje fokusiraju na razna područja kao što su okoliš, socijalne usluge, zdravstvo, edukacija, znanost, umjetnost i kultura. Posjeduju utvrđene i pouzdane izvore prihoda koji im omogućuju da djeluju u dužim vremenskim okvirima od mnogih drugih institucija kao što su kompanije ili same vlade.

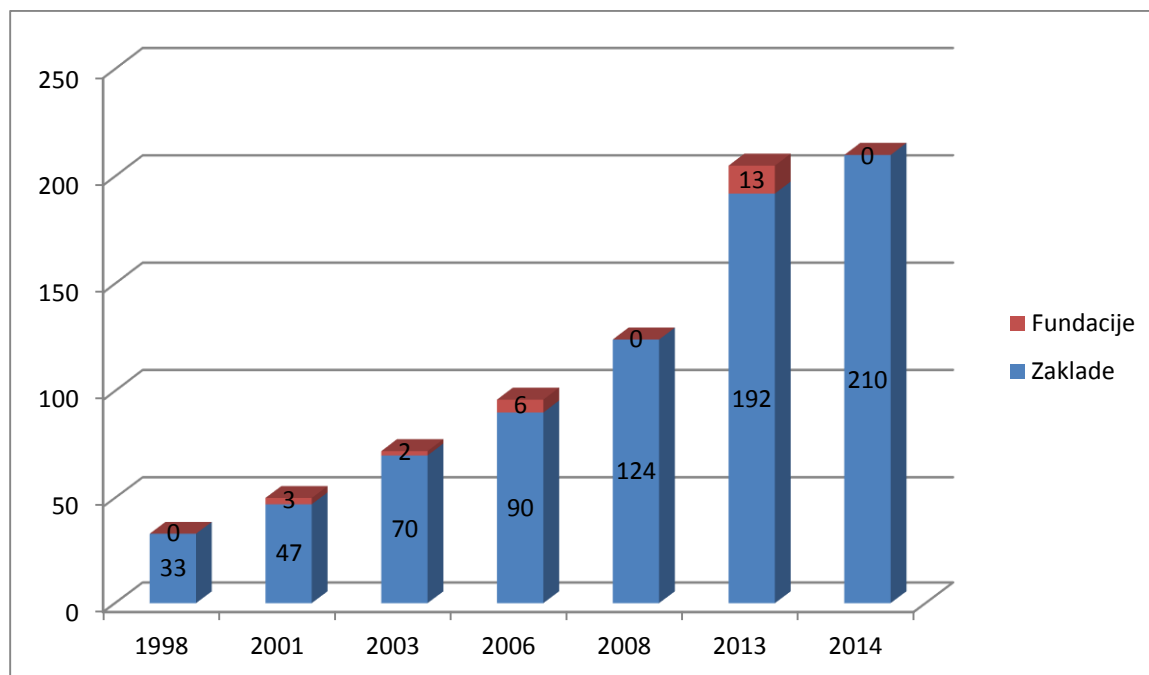
S druge strane, kritički gledajući, dodatno se mora navesti:

Za većinu zaklada, objektivno gledajući, može se reći kako su to organizacije koje uživaju visok stupanj slobode primajući priloge poreznih obveznika, bez obaveze za „polaganje računa“ nadređenom tijelu. Te financije zaklada namjenjuje za korist javnosti, no to djelovanje gotovo nikad nije mjereno, evaluirano ili demokratski kontrolirano. Namjena sredstava određena je subjektivnim gledištem zaklade o javnoj koristi. Sve zaklade posjeduju gledišta o problemima kojima se bave te različite metodologije kojima postižu rezultate. Filantropski impuls koji vodi zakladu, oblikovan je odlukama vodećih osoba, društvom u kojem djeluje te osobito načinom nastanka zaklade. Zaklada koju stvara pojedinac time će biti definirana i razlikovati se od one koju pokreće korporacija. Štoviše, djelovanje zaklade pokrenute od osobe poduzetnika razlikovati će se od one pokrenute od osobe iz plemstva.

Hrvatska

Trenutni zakon u Republici Hrvatskoj razlikuje dva modela: zakladu i fundaciju. Fundacija je u osnovi „vremenski ograničena“ zaklada, odnosno, unaprijed je predviđeno vremensko razdoblje u kojem će fundacija djelovati. Zakladu Zakon definira kao imovinu namijenjenu da sama, odnosno prihodima što ih stječe, trajno služi ostvarivanju neke općekorisne ili dobrotvorne svrhe. Vezano uz temu rada, Zakon navodi kulturne, prosvjetne, znanstvene i društvene djelatnosti kao kategorije općekorisne svrhe. Zaklade i fundacije, kao pravne

osobe, uživaju posebne porezne olakšice. Odnos poreza i zaklada obrađen je u posebnom poglavlju.



Broj zaklada u Hrvatskoj po godinama

Osnivanje zaklade u Hrvatskoj

Zakladu može osnovati jedna ili više domaćih ili stranih, privatnih ili javnih osoba. Aktom o osnivanju zaklade namjenjuje se imovina za obavljanje zakladne svrhe, te u slučaju ispunjenja svih zakonskih pretpostavaka ministarstvo donosi rješenje kojim dopušta osnivanje zaklade i upis iste u zakladni upisnik.

Akt o osnivanju zaklade mora sadržavati:

1. Izjavu zakladnika o trajnoj namjeni imovine zakladnoj svrsi
2. Točne podatke o imovini namijenjenoj zakladnoj svrsi uz procjenu njene vrijednosti i predvidivih prihoda od iste
3. Određenje općekorisne ili dobrotvorne svrhe zaklade

Rješenje o osnivanju zaklade sadrži:

1. Ime i sjedište zaklade
2. Svrhu zaklade s naznakom kruga osoba prema kojima se svrha zaklade ostvaruje

3. Ime i prezime odnosno naziv zakladnog tijela ovlaštenog za zastupanje zaklade
4. Odredbu da zaklada ne može sklapati pravne poslove dok nadležno ministarstvo ne odobri njezin statut.

U slučaju nemoguće, pravno ili moralno nedopustive te neozbiljne svrhe, odnosno nedostatka razboritog razloga postojanja zaklade, osnivanje zaklade nije dopušteno. Po primitku akta o osnivanju zaklade ministarstvo određuje privremenog upravitelja zaklade, ako u aktu o osnivanju nije navedena osoba upravitelja, ministarstvo može postaviti i službenika ministarstva. Upravitelj zaklade dužan je u roku od trideset dana od postavljenja za upravitelja podnijeti statut zaklade Ministarstvu na odobrenje.

Statut zaklade mora sadržavati:

1. Ime i sjedište zaklade
2. Podatke o osnivanju i osnovnoj imovini zaklade
3. Odredbe o svrsi zaklade – uporaba prihoda i krug osoba koje zaklada potpomaže
4. Odredbe o zakladnim tijelima – način postavljanja i razrješenja te odgovornosti njihovih članova
5. Odredbe o načinu donošenju odluka u slučaju više članova zakladnog tijela
6. Odredbe o ovlastima zakladnih tijela, naknadi troškova i pravu za nagradu za posao koji obavljaju
7. Odredbe o podnošenju izvješća o radu, polaganju računa i financijskog stanja Ministarstvu uprave te Ministarstvu financija
8. Odredbe o pravnim poslovima koji zahtijevaju naknadno odobrenje Ministarstva
9. Odredbe o prenamjeni preostale imovine u slučaju prestanka zaklade

Rad u zakladnim tijelima u pravilu je počastan i dobrovoljan. Ako je statutom predviđena nagrada (plaća) primjerena radu koji osoba obavlja, ona mora potjecati iz prihoda zaklade.

Zaklade – dio trećeg sektora

Relativno novi pojam, „treći sektor“ odnosi se na prostor koji zauzimaju ne-vladine i ne-profitne organizacije. To je prostor između države i privatnog sektora, odnosno vlade i tržišta. Drugim riječima, prostor u kojem djeluje civilno društvo.

Pojam civilnog društva odnosi se na set institucija, organizacija i ponašanja smještenog između države, poslovnog svijeta i obitelji. Ono uključuje različite volonterske i neprofitne organizacije, filantropske institucije, društvene i političke pokrete te ostale oblike društvenog sudjelovanja i angažmana uz vrijednosti i kulturološke uzorke koji se vežu uz njih.

Modeli civilnog društva

Sigurno je kako djelovanje zaklada direktno ovisi o društvu u kojem djeluju te ekonomskom i kulturološkom kontekstu. Zaklade, kao samo jedan od modela filantropskog djelovanja smatraju se (pravilno izvedene) agentom promjene. Zaboravlja se kako postoji i obrnut odnos – društvo formira zaklade. Globalizacija, tehnološki napredak te posebno veza između države i pripadajućeg „trećeg sektora“ oblikuje zaklade i *vice versa*. Razlika između američkog i europskog društva – slabog ili nepostojećeg sistema socijalnog osiguranja na državnoj razini u usporedbi sa povijesno tradicionalnim sistemom Europe, direktno definira kontekst u kojem djeluju zaklade. Neki od ostalih faktora su:

- „Snaga“ države – mjera do koje je sustav centraliziran, odnosno, do koje je mjere država glavni pružatelj socijalne pomoći i javnih dobara
- Princip „podugovornika“ – mjera do koje država prepušta civilnom društvu pružanje socijalne pomoći i javnih dobara
- „Slobodan prostor“ – odnosi se na društva u kojim je pružanje socijalne pomoći i javnih dobara tradicionalno podijeljeno između crkve i vlade ostavljajući malo prostora za civilne organizacije
- Socijalna i politička stabilnost države
- Postojanje državnih tijela koja mogu služiti kao pozitivni primjeri civilnim organizacijama u nastajanju

- Prikladni civilni zakoni i fiskalne odredbe – postojanje principa neotuđivog i neprenosivog vlasništva³
- Mjera suradnje državnih i civilnih organizacija
- Mjera ekonomskog razvoja i mogućnost lokalnog financiranja

Povrh toga, razlike između zemalja Europe omogućuju formiranje nekoliko modela civilnog društva.

Rajnski model

U državama kao što su Belgija, Njemačka i Nizozemska organizacije civilnog društva formirane su kao institucije, financirane od strane države ali i nezavisne. U ulozi podugovarača, djeluju u sektorima kao što su edukacija i zdravstvo; pojedinac bira uslugu odnosno instituciju, na taj način stvara se konkurencija između organizacija te ujedno i učinkovitost. Zbog sistema financiranja „organizacija – država“ pravni okviri ne pogoduju djelovanju manjih ili novih zaklada – većina zaklada vezana je uz korporacije (u Njemačkoj su to primjeri zaklade *Bosch, Volkswagen, Siemens ...*)

Latinski / Mediteranski model

U ovom modelu država ima veliku ulogu u formiranju civilnog društva. Postoji jasna razlika između crkve i države; tradicionalno crkva obavlja dobrotvorni rad dok država pruža društvene usluge kao što su edukacija i zdravstvo. Takve usluge smatraju se univerzalnim i građani generalno ne podržavaju privatizaciju u tim sektorima. Zaklade se susreću sa problemom autonomije kroz stalni pritisak politike i pravnog sustava. Darovi i donacije nisu potpomognuti fiskalnim zakonima, a volontiranje se smatra prijetnjom ponudi poslova i tržištu rada.

Skandinavski model

Država ima veliku ulogu u formiranju civilnog društva kao i inicijative pojedinaca koje imaju komplementarnu ulogu. Volontiranje i organizacije civilnog društva djeluju u suradnji s

³ *Mortmain* - izvedenica od latinskog „*mortua manus*“ (mrtva ruka), označava povijesni pravni koncept vječnog i neotuđivog vlasništva. U povijesti vezan najčešće uz crkvu, danas ga srećemo u kontekstu zabrane „vječnog“ vlasništva korporacija odnosno u ograničavanju moći oporučitelja

državom, često služeći kao orijentir; identificiraju problem i skreću pozornost na problem kojem vlada posvećuje pozornost. Zaklade su povezane s vladom i vladinim agencijama.

Anglo-Saksonski model

U modelu koji vrijedi za Sjedinjene Američke Države, kao i (do određene mjere) za Veliku Britaniju državne organizacije i civilno društvo imaju tradiciju suradnje. Organizacije civilnog društva djeluju kao protuteža te u idealnom slučaju poprimaju komplementarnu ulogu kao zagovornici reforme i pluralizma. U demokratskom interesu države je stvaranje snažnog civilnog društva koje može ispuniti neke njene propuste ili financirati prostor iz kojeg se država povlači. Donacije i darovi su potpomognuti pravnom i financijskom infrastrukturom te postoji snažna kultura volontiranja.

Uloge zaklada u društvu

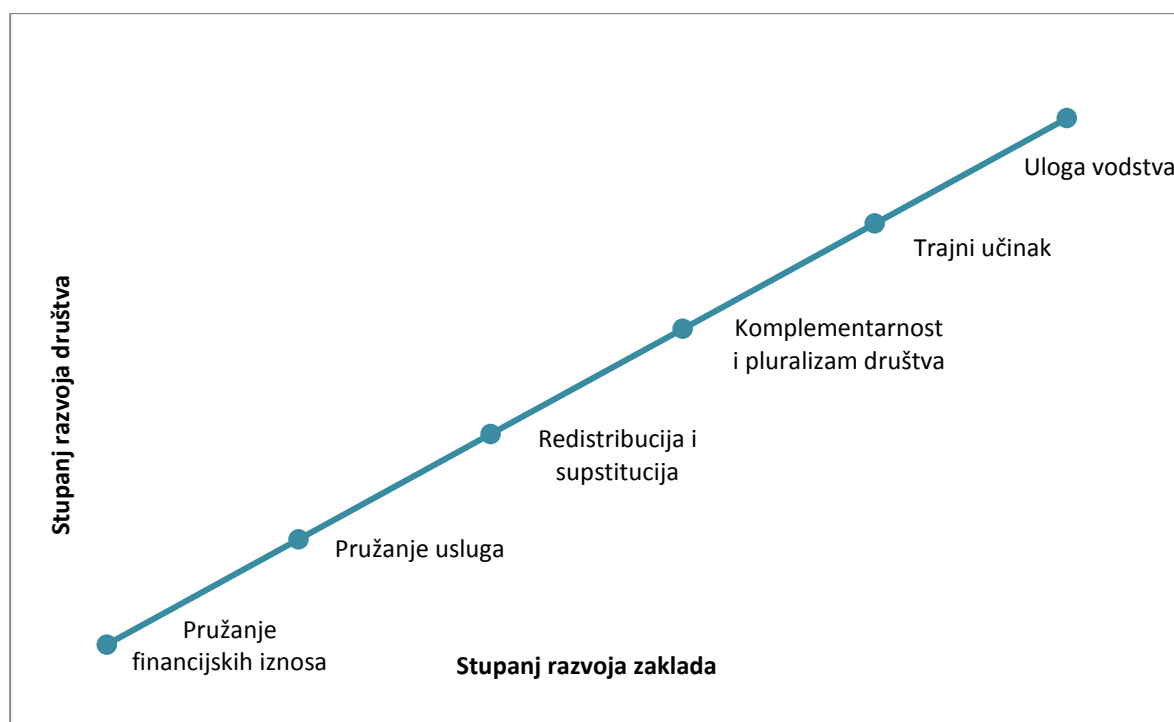
Distribucija novčanih iznosa⁴ od strane zaklada prva je i često jedina aktivnost koju će prosječan pojedinac navesti kada se razmišlja o tome što zaklade zapravo rade. Ovaj tradicionalan model reaktivne zaklade, unatoč brojnim primjerima, često se susreće sa kritikom unutar samog sektora. Zaklade koje djeluju isključivo na razini distribucije novčanih iznosa tokom vremena postaju neučinkovite. Društvo u kojem djeluju neprekidno se mijenja. Ako zaklade ne razumiju okolinu u kojoj rade, njihov rad ne može nositi značaj. Sljedeći stupanj predstavlja model proaktivne ili operativne zaklade. Takva zaklada preuzima vodstvo i odgovornost, odnosno, intervenira na izabranom području, osigurava sredstva i nadzire provođenje vlastitih inicijativa. U slučaju oba navedena modela, zaklade često djeluju kao mehanizam redistribucije resursa. U pojednostavljenom scenariju, financije i resursi koji pokreću zakladu dolaze iz bogatog sloja društva te su korišteni za provođenje programa koji pretežno kao cilj imaju siromašniji sloj.

Zaklade poprimaju supstitucijsku ulogu u društvu kada pojedincima pružaju usluge koje im nije u mogućnosti pružiti država ili tržište. Ovisno o odnosu civilnog društva i države, na zaklade kao mehanizam „popunjavanja praznina“ gleda se u pozitivnom i negativnom svjetlu.

⁴ U nedostatku potpuno odgovarajućeg hrvatskog ekvivalenta termina „grant-making“, ovisno o kontekstu može se govoriti o dotiranju ili subvencioniranju.

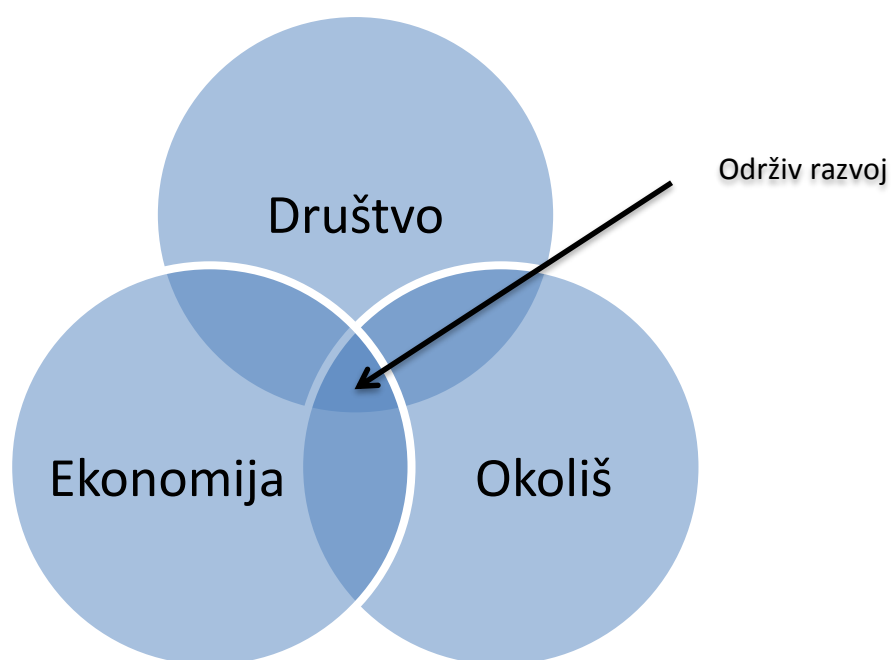
U Sjedinjenim Američkim Državama za vrijeme predsjedništva Ronalda Reagana dolazi do premještanja broja programa s federalne na lokalnu razinu. Deregulacija usluga koje je prije pružala država stvara nepovoljne uvijete u sistemu javnog zdravstva i sigurnosti. Civilno društvo prisiljeno je zamijeniti prijašnje državne programe (bez adekvatne organizacije i financiranja). U Europi, posebno u državama koje prate Latinski/Mediteranski model, država je samostalno i potpuno odgovorna za socijalne usluge kao što su zdravstvo i edukacija. Obaveza je lokalnih, regionalnih i nacionalnih vlasti osiguravanje financija iz državne blagajne. U ovom kontekstu, uključivanje civilnog društva i poticanje prakse volontiranja smatra se propustom države. Tržište rada ugroženo je volonterima koji uklanjaju plaćena radna mjesta. U slučaju SAD-a, unatoč sistemu s više nedostataka, nove zaklade se susreću s odgovarajućom okolinom za nastanak i rad. Zaklade u Europi rjeđe će djelovati supstitucijski te češće djelovati na područjima koje ne pokrivaju državne organizacije.

Bez obzira na broj razlika između modela civilnih društava i mogućih uloga zaklada u društvu, njihova glavna odgovornost stvaranje je vrijednosti. Kako bi učinkovitije koristile društvu i ispunile svoj potencijal, zaklade moraju poprimati nove uloge.



Odnos razvoja društva i zaklada

Održivost, koncept praćenja i reguliranja naših postupaka danas kako oni ne bi ograničili ekonomske, društvene i ekološke opcije budućih naraštaja, također je relativno nova pojava koja je usko vezana sa ekonomskim terminom „trobilančnosti⁵“. Ova nova paradigma razvoja ovisi o kvalitetnoj koordinaciji triju elemenata, komunikaciji i povjerenju.



Dijagram održivog razvoja

U današnjoj atmosferi nepovjerenja, zaklade imaju priliku pružiti neutralnu platformu za debatu te služiti kao indikator problema koristeći svoju snagu i vjerodostojnost. Državne vlade u većoj ili manjoj mjeri ovisne su o biračkom tijelu i podložne utjecajima korporacija i velikih poslovnih struktura. Kao oblik voditelja, zaklade ne djeluju s vlastitom agendom već stvaraju atmosferu zajedničkog poštovanja, učenja i suradnje. Uloga zaklada kao voditelja ujedno ovisi o percepciji zaklada unutar društva, kao i podupire njihov legitimitet.

⁵ eng. *triple bottom line*

Porez

Jedna od najkontroverznijih karakteristika zaklada, njen povlašten odnos prema poreznom sistemu promatra se i navodi od strane kritičara i zagovornika, odnosno, koristi kao argument na obje strane rasprava. Neophodno je izdvojiti i opisati vezu između zaklada kao oblika organizacije i sistema oporezivanja kao jednog od osnovnih mehanizama današnjeg društva.

Sjedinjene Američke Države

Povlašten odnos koji zaklade uživaju prema oporezivanju već je 1950-ih godina zamijećen kao potencijalni način izbjegavanja plaćanja poreza. Tadašnji zakoni⁶ omogućavali su pojedincima stvaranje privatnih zaklada; pravnim putovima njihova imovina bila je zaštićena od oporezivanja te osigurana da pripadne nasljedniku osnivača zaklade. U članku iz 1960. godine časopisa *Business Week* preporuča se osnivanje (privatnih) zaklada „ako imate obiteljsko poslovanje koje želite ostaviti nasljednicima bez uplitanja federalnih poreznika“. Zaklada služi kao mehanizam kojim se zaštićuje privatno bogatstvo. Devet godina kasnije, nastaje *Tax Reform Act* kojim se definira privatna zaklada i regulira njeno osnivanje. Još važnije, zakonski se reguliraju minimalna godišnja davanja zaklade u filantropske svrhe. Početna brojka od 6%, a zatim 1981. godine smanjena na 5% označuje obavezan postotak ukupne imovine (preračunate vrijednosti) koji mora biti godišnje utrošen u filantropske svrhe. U posebnom poglavlju obrađen je model minimalnog godišnjeg davanja zaklada.

Sjedinjene Američke Države imaju bogatu i dugu filantropsku povijest. Danas, u SAD-u djeluje oko 85 000 zaklada. *Foundation Source*, kompanija koja pruža usluge i podršku privatnim zakladama navodi u svom zadnjem godišnjem izvještaju kako su privatne zaklade s fondom manjim od 50 000 000 \$ (98% ukupnih privatnih zaklada u SAD-u) u prosjeku rasporedile 7,8% svog fonda u filantropske svrhe – odnosno, više od legalne granice. Na edukaciju rasporedilo se 29% davanja te na umjetnost 12%.

⁶ Termin „*foundation*“ (zaklada) pravno je definiran tek 1969. godine. Američki pravni sustav danas razlikuje dva modela: „*private foundation*“ i „*grantmaking public charity*“.

Europa

Trenutno, europske zaklade djeluju u kompetitivnoj okolini stvorenoj različitim poreznim sustavima 28 zemalja članica EU. Zajednička obilježja teško se pronalaze, europske države zakladama najčešće daju porezne povlastice na načini i oblici razlikuju se od jednog primjera do drugog. U kategoriji zemalja koje su najprivlačnije zakladama zbog svojih poreznih sistema nalaze se Švicarska, Lihtenštajn i Austrija, zatim slijede Cipar, Irska, Estonije i broj istočno-europskih zemalja. Ova neravnopravnost omogućava određenim zakladama veliku mobilnost, ako u pojedinoj zemlji ne steknu povoljan položaj, lako prelaze u neku drugu zemlju. Za očekivati je kako će u budućnosti doći do harmonizacije poreznih sustava kao i legalnog statusa zaklada.

Hrvatska

Sam Zakon ne definira odnos poreza i zaklada u Hrvatskoj već samo navodi kako „imovine zaklade kao i njezini prihodi uživaju posebne porezne olakšice“ te će se „posebnim zakonima urediti pitanja o vrsti i visini poreznih olakšica i povlastica za utemeljitelje, darovatelje i korisnike zaklada.“⁷

Zaklade su izuzete iz plaćanja poreza na:

- prihod koji je ostvaren gospodarstvenom djelatnošću zaklade
- nepokretnu imovinu;
- nasljedstvo i darove;
- PDV, kada su proizvodi potrebni za ostvarivanje zacrtanih ciljeva zaklade kupljeni donacijama stranih organizacija;
- Stipendije do 1250 kn (dok se na nagrade iznad tog iznosa plaća porez).

Jedna od vijesti koja je obilježila kraj 2013. godine sigurno je proces pokrenut protiv Joze Primorca, predsjednika upravnog vijeća švicarske zaklade *“Hilfe für kinder”* i upravitelja zaklade Primorac. Primorca se među ostalim tereti za zlouporabu položaja i ovlasti - neplaćanje poreza kojim je država oštećena za oko pola milijuna te pronevjeru 14 milijuna

⁷ Zakon o zakladama i fundacijama, članak 17.

kuna. Bez obzira na pravne detalje, sigurno je kako ovaj slučaj koji se nalazi na vrhu liste poreznih dužnika u Hrvatskoj baca loše svjetlo na cijeli sektor zaklada.

European Foundation Statute (EFS)

Sektor zaklada u Europi dinamičan je, širi se te je jedan od aktivnih sudionika u ekonomskom razvoju zemalja članica Europske Unije, no do danas ne postoje zakonski okviri ili regulacija na razini EU. Europska Unija omogućila je nesmetano putovanje, studij, rad i osnivanje transnacionalnih kompanija no rad zaklada i dalje se susreće sa preprekama kao što su državne granice, različiti pravni sustavi te zastarjeli državni i regionalni zakoni. Sektor zaklada već je prepoznao važnost samoupravljanja te se od 1990. godina stvaraju opći standardi, kodeksi ponašanja i etički okviri za djelovanje zaklada. Od europskih institucija koje koriste pomoć i resurse zaklada traži se da uzvrate na isti način, stvaranjem statuta na europskoj razini koji će zaklade približiti jedinstvenom tržištu – eliminirajući konkurenciju stvorenu različitim poreznim sustavima.

Europski statut o zakladama idealno je zamišljen kao novi pravni okvir određen europskim zakonima koji će služiti javnosti i nadopunjavati nacionalne zakone. Važno je naglasiti kao se Statutom ne namjeravaju zaobići ili premostiti postojeći zakoni zemalja članica EU. Ujedno, Statut ne smije biti formiran kao agregat „najnižih“ primjera postojećih zakona. Cilj je stvoriti povoljnu okolinu za rad zaklada na lokalnim i prekograničnim razinama. U 2007. godini, dvije trećine zaklada članica EFC djelovale su izvan okvira granica domovine unatoč nepovoljnim okolnostima. U nekim slučajevima, kako bi njihov rad odobrile lokalne vlasti bile su prisiljene osnivati podružnice te plaćati dodatne administrativne troškove – kada se dodaju troškovi poreza gubi se velik dio financijskog fonda namijenjenog za filantropsku svrhu zaklada. Europska komisija formirala je prvi prijedlog Statuta 2012. godine, navodeći kako godišnje zaklade troše između 90 i 102 milijuna eura na pravne troškove savjetovanja uzrokovane razlikama poreznih sustava zemalja u kojima djeluju.

Model minimalnog godišnjeg davanja zaklade

Lako je uvidjeti težinu i smisao kritike kako zaklade služe kao mehanizam kontrole nad privatnim ili korporativnim vlasništvom. Tajnost, odnosno minimum odgovornosti prema javnosti kao i povlašten porezni status karakteristike su koje stvaraju nepovjerenje prema

zakladama i argumenti za stvaranje novog, učinkovitog sistema. Potrebno je omogućiti i osigurati strateško, odgovorno i transparentno djelovanje zaklada. Model minimalnog godišnjeg davanja, već duže vrijeme prisutan u SAD-u, osigurava minimalni iznos koji zaklada mora utrošiti na filantropske svrhe u roku od godine dana (određen postotkom ukupne imovine). U primjeru SAD-a, obavezan postotak je 5%. Troškovi koji ulaze u navedeni postotak definirani su kategorijama te samo oni koji spadaju u jednu od njih ubrajaju se u potreban iznos.

Kategorije su:

- Subvencije / novčani iznosi
- Direktni troškovi vezani uz filantropsko djelovanje
- Administrativni troškovi vezani uz filantropsko djelovanje
- Troškovi vezani uz nabavu materijala koji omogućuju djelovanje zaklade
- Ulaganja vezana uz buduće programe

Kako u Europi trenutno ne postoji pravna regulacija koja obvezuje zaklade na određene iznose davanja, točan prosjek godišnjih davanja teško je saznati. Nepotpuna istraživanja pokazala su kako je on ispod američkog minimuma te se kreće između 3 i 5%. Prije stvaranja prikladnog modela u Europi korisno je promotriti okolinu koju je stvorio model u SAD-u.

Američki kongres 1981. godine smanjuje postotak sa 6% na 5% u namjeri da privatnim zakladama omogući obnovu imovine i financijskog fonda. U proteklom razdoblju zaklade su utrostručile svoja vlasništva, većina njih u mogućnosti je povećati godišnja davanja bez smanjenja vrijednosti ukupne imovine. U idealnom slučaju⁸, obavezni postotak direktno određuje koliko će zaklada djelovati na sadašnjim problemima te koliko može sačuvati za buduće programe. Gledišta vodećih osoba zaklada razlikuju se; sa strane koja se zalaže za veća godišnja davanja navode se argumenti kako se problemima u društvu treba posvetiti u potpunosti prije nego se izmaknu kontroli. Većina zaklada u SAD-u gleda na iznos od 5% ne kao minimum, već kao figurativni maksimum – iznos koji je potrebno doseći no ne i

⁸ U ovom kontekstu, riječ je o zakladi koja u potpunosti poštuje navedene kategorije troškova odnosno ne zaobilazi sistem ubrajajući ostale troškove u minimalni postotak

premašiti. Protivnici povećanja obaveznog postotka smatraju kako bi veća godišnja davanja ugrozila stalnost zaklada te ih učinila manje privlačnim kao model potencijalnim stvarateljima i donatorima. Rezultat bi svakako bio nepogodan za današnje i buduće generacije. Uz hipotetske probleme kao što su novi, nepredvidivi društveni problemi te nepredvidivost financijskog tržišta, vrijedno je spomenuti granice sposobnosti institucija, pojedinaca ili, vezano uz sam rad – muzeja, da efektivno apsorbiraju povećane iznose financija. U posebnom poglavlju obrađena je tema pripreme muzeja za vanjsko financiranje.

Stvaranje novih pravnih okvira zaklada na razini Europske Unije nije prepoznato kao potrebno izvan užih krugova, ne nailazi na velik interes u javnosti, a sam sektor zaobilazi temu. Trenutni nedostatak regulacija mogao bi u budućnosti biti zamijenjen dobronamjernim odlukama europskih vlasti no ne može se znati koliko će one biti u skladu sa željama sektora. Upravo iz tog razloga, sve inicijative za samoregulaciju predstavljaju dobar početak u određivanju budućnosti zaklada. Američki model fiksnog postotka ne predstavlja europsko rješenje ali može poslužiti kao polazna točka u stvaranju europskih regulacija. One moraju ispuniti više kriterija; primarno osigurati da zaklade koriste svoje resurse u korist javnosti umjesto njima samima, ali im i omogućiti određenu slobodu u odabiru minimalnog iznosa „godišnje isplate“. Ekonomski faktori kao što su prosjek rasta imovine zaklada u prošlim godinama te rata inflacije mogu pomoći u stvaranju opcija. Time se dolazi do određene fleksibilnosti koja omogućuje zakladama usvajanje modela koji je u skladu s njihovom strategijom. Za očekivati je kako će veća pokazana inicijativa sektora u ovom procesu rezultirati i većom krajnjom odgovornošću. Samoupravljanje treba prerasti koncept.

Primjeri

Zaklada Calouste Gulbenkian

Osnivač

Samoprozvani „*business architect*“ Calouste Gulbenkian odigrao je ključnu ulogu u razdoblju kada se svijet okrenuo nafti kao primarnom energentu. Gulbenkian, rođen u armenskoj obitelji bankara, uz sve poslovne talente i vještine vrlo rano počeo je pokazivati strast za umjetnošću i sakupljanjem umjetnina. Zahvaljujući njemu u Portugalu danas djeluje jedna od najvažnijih zaklada u Europi; Muzej Gulbenkian u sklopu zaklade predstavlja nezaobilaznu kulturnu instituciju.

Kao sin bogatog armenskog trgovca kerozinom, Gulbenkian je stekao obrazovanje na zapadu: prvo u Marseilleu, a zatim u Londonu gdje je studirao naftni inženjering. Nakon studija kreće na putovanje u Baku, današnji glavni grad Azerbajdžana, gdje se susreće s prvim pokušajima vađenja nafte. Putopisi nastali iz tog iskustva bivaju zamijećeni od strane Ministarstva rudnika tadašnjeg Otomanskog carstva te Gulbenkian stvara iscrpno izvješće o naftnim resursima na prostorima carstva. Iskustvo i znanje stečeno u tom razdoblju Gulbenkianu će biti neizmjereno vrijedno u nadolazećim godinama, no tek nakon nekoliko svjetskih promjena Gulbenkian dobiva ulogu koja ga danas definira.

Nije iznenađujuće kako je u obitelji Gulbenkian postojao filantropski impuls. Kao trgovačka i bankarska obitelj financirali su izgradnju crkvi i škola (poznata praksa i kod ostalih bogatih i uspješnih armenskih obitelji u to vrijeme) te donirali novac za obnovu građevina u Jeruzalemu. Interes za umjetnost i sakupljanje umjetnina Calouste Gulbenkian pokazao je već u ranoj mladosti; imao je običaj novac dobiven od oca potrošiti na tržnici u Istanbulu kako bi upotpunio svoju zbirku starih kovanica.

U godinama prije prvog svjetskog rata Henry Ford stvara svoj poznati „Model T“. Automobilska industrija je u eksplozivnom rastu, automobil postaje pristupačan čak i osobi iz srednje klase – sve to popraćeno je velikom potražnjom za gorivom. U isto vrijeme u Velikoj Britaniji, pod vodstvom Winstona Churchilla, ratna mornarica kao gorivo prestaje koristiti ugljen te ga zamjenjuje naftom. Naglasak je stavljen na zrakoplovstvo, također velik potrošač

naftnih goriva. Kako bi europske države dobile koncesiju za vađenje nafte od Otomanskog carstva, pod vodstvom Calouste Gulbenkiana, 1912. godine formira se *Turkish Petroleum Company*. Partneri su Njemačka Banka, Anglo-Saksonska Naftna Kompanija (današnji *Shell*), Nacionalna Banka Turske te Calouste Gulbenkian s 15 % udjela.

Calouste Gulbenkian uspio je povezati države konkurente i posredovati u dogovorima koji su svim sudionicima omogućili iskorištavanje bogatih naftnih izvora. Kroz sve promjene u sljedećim godinama (porazom Njemačke u Prvom svjetskom ratu Francuska dobiva njemački udio u kompaniji kao dio restitucije; Sjedinjenim Američkim Državama omogućuje se kupovanje udjela u kompaniji) Calouste Gulbenkian zadržava svoj udio i sve intenzivnije sakuplja umjetnine.

Kupovina predmeta od Sovjetskog saveza

U godinama nakon Prvog svjetskog rata Sovjetski Savez provodi industrijalizaciju te u razdoblju od 1928. do 1932. godine stvara prvi „petogodišnji plan“. Kao jedna od brojnih posljedica javlja se nedostatak strane valute te vlada, prisiljena troškovima industrijalizacije, pronalazi rješenje u prodaji određenog broja predmeta iz Muzeja Ermitaž. Tajni dogovori između Gulbenkianovog agenta André Aucoca i predstavnika novonastalog sovjetskog tijela Antikvariat (zaduženog za prodaju sovjetskih umjetnina) rezultiraju s četiri ugovora preko kojih Gulbenkian postaje vlasnik oko pedeset predmeta⁹. Službenici Antikvariata u tadašnjem Lenjingradu pakiraju predmete uz prisutnost Gulbenkianovog agenta te ih šalju sovjetskom predstavniku za trgovinu u Berlinu. Gulbenkianov agent potom preuzima predmete i predaje priznanicu koju sovjetski trgovački službenik može unovčiti u pariškoj banci.

Gulbenkian kupljene predmete plaća britanskim funtama te naftom koja je jednako potrebna ruskoj industrijalizaciji. Nesuglasice oko iznosa daljnjih kupovina uzrokuju prekid pregovora te Sovjetski Savez nalazi nove kupce.

⁹ Dodatak 1 – Popis značajnijih djela

Saint Sarkis Charity Trust

Nakon Armenskog genocida 1915. godine, završetka prvog svjetskog rata i raspada Otomanskog carstva, 1923. godine Calouste Gulbenkian pokreće gradnju crkve sv. Sarkisa u Londonu. U sljedećim godinama Gulbenkian financira izgradnju armenske knjižnice u Jeruzalemu te gradnju bolnice u Istanbulu. Može se reći da su uz ovaj dio Gulbenkianove filantropije vezani privatni razlozi – uspomena na njegove roditelje, suprugu i armensku zajednicu iz koje dolazi. *Sourp Pirgiç* bolnica u Istanbulu od 2004. godine sadrži i muzej posvećen armenskoj kulturi.

Četrnaest godina nakon izgradnje crkve sv. Sarkisa nastaje i istoimena zaklada stvorena kako bi osigurala nastavak djelovanja navedenih institucija, ali i omogućila Gulbenkianu određenu kontrolu. Danas djeluje odvojeno od zaklade Gulbenkian. Praunuk Calouste Gulbenkiana, Martin Essayan, jedan je od povjerenika zaklade St. Sarkis.

Zaklada Calouste Gulbenkian

Nakon smrti Calouste Gulbenkiana 20. srpnja 1955. godine, slijedeći njegove želje ostavljene u oporuci, formira se zaklada koja i danas nosi ime po osnivaču te djeluje na područjima koja su predstavljala glavne interese samog Gulbenkiana. Po statutu odobrenom 18. srpnja 1956. godine ta područja su: umjetnost, dobrotvorna djelovanja, edukacija i znanost. Od 1969. godine zaklada ima službeno sjedište u Lisabonu s podružnicama u Francuskoj i Velikoj Britaniji. Danas, zaklada raspolaže imovinom ukupne vrijednosti 3 000 000 000 € te godišnjim budžetom od 100 000 000 €. Glavni kompleks u Lisabonu čini sjedište - administrativni i poslovni prostori, kongresna dvorana, glavni auditorij u kojem se održavaju razne kulturne manifestacije te prostori za privremene izložbe. U zasebnom objektu nalazi se Muzej Calouste Gulbenkian s fondom od preko 6000 jedinica građe te referentna knjižnica. Sama knjižnica u nastanku je služila kao podrška Muzeju i njegovom fundusu, no danas djeluje autonomno, otvorena istraživačima i studentima povijesti umjetnosti i arhitekture. U sklopu zaklade djeluje i znanstveni institut, orkestar te plesna skupina.

Kritika

Calouste Gulbenkian osoba je uz koju se može vezati pojam globalnog kapitalizma. Rođen u vrijeme Otomanskog carstva kao pripadnik armenske manjine, školovan u Francuskoj i Engleskoj; kao perzijski diplomat boravio je u Parizu te zatim do kraja života u Portugalu zadržavajući britansko državljanstvo. Nije preferirao strane, države ili određene kompanije. U svom članku¹⁰ autor i povjesničar Jonathan Conlin navodi kako smjer u kojem se razvijala novonastala zaklada nakon smrti Gulbenkiana nije bio u skladu sa željama i namjerama osnivača.

U godinama prije Drugog svjetskog rata Gulbenkian je zbog sigurnosti pohranio dio svoje kolekcije u *British Museumu* i Nacionalnoj Galeriji u Londonu. Dolaskom rata, zbog funkcije ekonomskog savjetnika Perzije (Irana) biva proglašen tehničkim neprijateljem Velike Britanije; Gulbenkianove predmete i financije preuzima služba za upravljanje neprijateljskom imovinom¹¹. Uvidjevši kako rat u Europi poprima sve veće razmjere, Gulbenkian odlučuje otputovati u Ameriku. Uz prethodan poziv od američke vlade, dobiva prijedlog za gradnju muzeja u Washingtonu koji bi sadržavao njegovu kolekciju. Portugal je izabran zbog dva razloga; predstavlja lokaciju iz koje je najlakše otputovati u Sjedinjene Američke Države te je neutralna država. Calouste Gulbenkian u Lisabon stiže 10. travnja 1942. godine – u 73. godini života. Unajmljuje nekoliko apartmana u hotelu Aviz te sljedećih 13 godine, sve do svoje smrti, tamo živi. Dvije godine prije smrti stvara oporuku kojom određuje središte zaklade u Lisabonu te omogućuje zbirci umjetnina koja broji oko 6440 predmeta pohranu na jednom mjestu. Umire 20. srpnja 1955. godine.

Gulbenkianova oporuka određuje tri povjerenika koji stvaraju zakladu: Kevork Loris Essayan - suprug Gulbenkianove kćeri, Gulbenkianov odvjetnik u Portugalu - José Azeredo de Perdigão te Gulbenkianov najbliži prijatelj - britanski pravnik Lord Cyril Radcliffe. U dogovorima između 1955. i 1956. godine dolazi do nesuglasica između povjerenika – portugalska vlada omogućuje stvaranje zaklade te njeno oslobođenje poreza uz uvjet da u upravnom tijelu zaklade većinu čine osobe s portugalskim državljanstvom. Lord Cyril Radcliffe se odriče svog

¹⁰ *Philantropy without borders: Calouste Gulbenkian's founding vision for the Gulbenkian Foundation*

¹¹ *Custodian of Enemy Property*

statusa povjerenika te vodstvo preuzima José Azeredo uz velik utjecaj tadašnje vlade¹². Sam Salazar prepoznaje Zakladu kao sredstvo kojim će poduprijeti loš državni proračun – postotak financijskih davanja Zaklade unutar Portugala raste. Danas, postotak financija koje Zaklada šalje izvan granica Portugala iznosi tek 15%. Neosporivo je kako je Zaklada donijela stvarne koristi stanovnicima Portugala, osobito u područjima edukacije i kulture. Štoviše, Zaklada je danas poprimila nezamjenjivu ulogu u funkcioniranju Portugala kao države. Uz sve pozitivne strane tog oblika koji je formiran kroz godine valjana je kritika (ili samo primjedba) kako je namjera osnivača, koliko god naivna, bila ostaviti dar čitavom čovječanstvu – ne jednoj državi.

Zanimljivo je primijetiti kako je krajem 2012. godine zaklada Gulbenkian pokrenula projekt stvaranja biografije osnivača. Sveučilištu u Southamptonu dodijeljeno je 300 000£, a upravo Dr. Jonathan Conlin, inače predavač na sveučilištu, voditi će projekt i napisati biografiju.

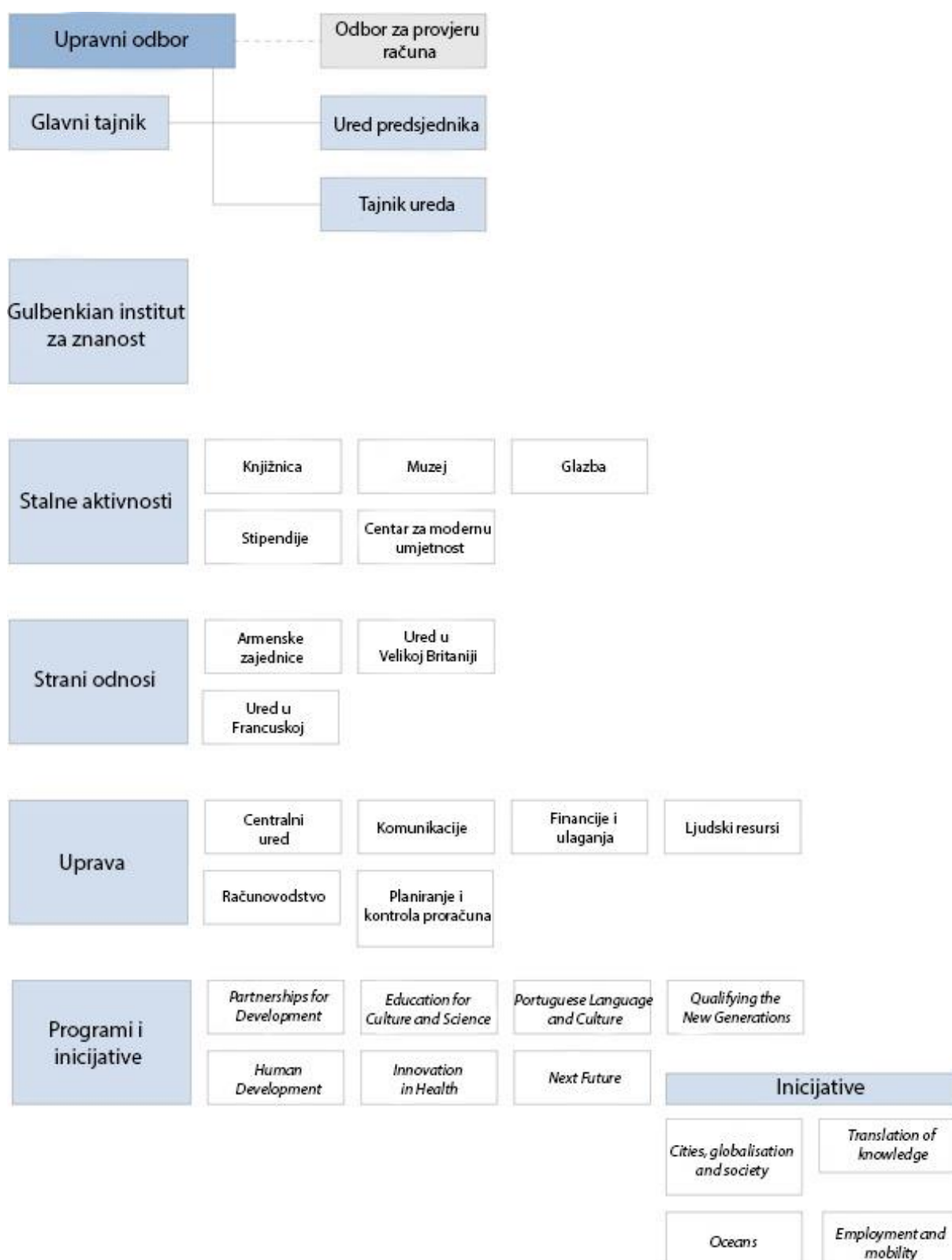
Muzej Calouste Gulbenkian

Zbirka Gulbenkian nastaje između 1910. i 1940. godine, u razdoblju kada je Gulbenkian udvostručio svoje financijsko bogatstvo. Danas, fundus muzeja broji oko 6000 jedinica građe od kojih je 1000 izloženo u stalnom postavu. Postav je podijeljen u dvije glavne cjeline: prvu, cjelinu orijentalne i klasične umjetnosti čine egipatska, grčko-rimska, mezopotamska, istočno-islamska, armenska te zbirka dalekog istoka. Drugu, cjelinu europske umjetnosti čine zbirke: umjetnost u knjigama, kiparstvo, slikarstvo i dekorativna umjetnost – posebno se ističe zbirka francuskog autora Rene Laliqua. Ovog umjetnika, čiji je odabir stvaralačkog medija bilo staklo, i Gulbenkiana vezalo je dugogodišnje prijateljstvo, te većinu predmeta Gulbenkian dobiva ili kupuje direktno od autora.

Gulbenkian sakuplja djela egipatske umjetnosti, djela flamanskih, venecijanskih i francuskih autora, neki od kojih su: Guardi, Canaletto, Carpaccio, braća Ghirlandaio, Fragonard, van Dyck, Lawrence, Manet, Monet, Van der Weyden, Rubens, Rembrandt, Gainsborough, Turner, Corot, Renoir, te Degas.

U 2013. godini organizirano je 30 povremenih izložbi koje su, uz stalni postav, privukle 800 000 posjetioca.

¹² *António de Oliveira Salazar*, tadašnji premijer Portugala, vodio je državu s konzervativnim i nacionalističkim nazorima te *de facto* djelovao kao diktator.



Organogram zaklade Calouste Gulbenkian

Fondo per l'Ambiente Italiano (Italian National Fund)

Primjer obnove područja poznatog pod imenom "Šuma svetog Franje" služi kao primjer uspješno provedenog projekta pojedine zaklade, prepoznatog i nagrađenog od *Europe Nostre* 2013. godine te potom na konferenciji "Best in Heritage" 2014. godine.

Zaklada

Talijanska Nacionalna Zaklada osnovana je 28. travnja 1975. godine sa svrhom zaštite, konzervacije i unaprjeđivanja talijanskog umjetničkog nasljedstva, prirodne baštine i okoliša. Kao rezultat napora Elene Croce, kćeri filozofa Benedetto Croce, zaklada nastaje po uzoru na *British National Trust*. Već sljedeće godine prima prvu donaciju – tisuću četvornih metara na otoku Panarea, te godinu kasnije prve građevine – *Monastero di Torba* (Samostan treseta) i dvorac *Avio*. Osim akvizicija putem donacija, zaklada 1988. godine po prvi put kupuje lokalitet (dvorac *Masino*), te 1999. po prvi puta „iznajmljuje“ lokalitet. Vrt *Kolymbetra* Sicilija daje zakladi na rok od 25 godina, kako bi se obnovio nakon dugog razdoblja zanemarivanja. Danas, zaklada posjeduje 48 lokaliteta od kojih su 25 otvorenih za javnost, a 9 prolaze postupke obnove.

Projekt obnove područja „San Francesco Woodlands“¹³

U trenutku prijenosa vlasništva 2008. godine, područje donirano zakladi nalazilo se u vrlo lošem stanju. Odroni zemlje, vegetacija koja je prekrila građevine i zidine te šuma prepuna srušenog ili mrtvog drveća predstavljali su dugo razdoblje nebrige o 64 hektara zemlje izvan samog grada Assisi. Radovi započinju krajem 2010. godine, u prvoj fazi čiste i formiraju se putovi i pošumljena područja. Stvara se staza¹⁴ koja povezuje asišku glavnu baziliku, kompleks građevina *Santa Croce* (Sveti Križ) i mjesto umjetničke instalacije *Terzo Paradiso*¹⁵ (Treći Raj). Niz konzervacijskih zahvata nad građevinama kompleksa, uključujući konsolidacije cijelih struktura i postupke dehumidacije, pokrenut je kako bi se one vratile u funkcionalno stanje. Stvara se centar za posjetitelje koji uključuje informacijski punkt, knjižaru i tematsku izložbu. Mlin u sklopu kompleksa pretvoren je u ugostiteljski objekt.

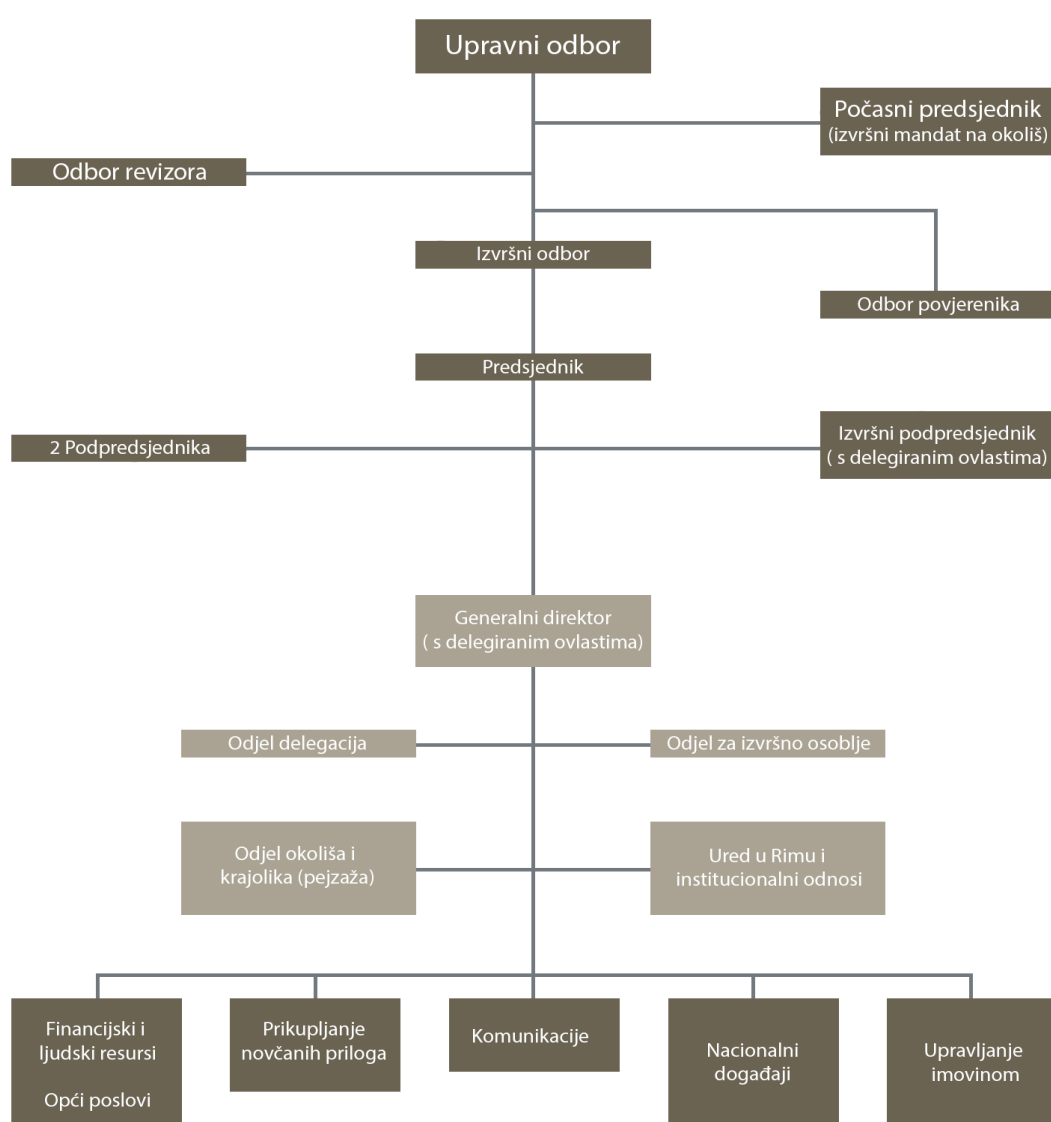
¹³ <http://www.youtube.com/watch?v=-1nTP0tDcrl#t=41>

¹⁴ Vidi dodatak 3 i 4.

¹⁵ Djelo talijanskog umjetnika Michelangela Pistoletta simbolizira sraz dviju sfera. Ljudska koegzistencija s prirodom oprečna je tehnološkom napretku – „Treći raj“ predstavlja integraciju postojećih sfera. Stvara se „novi simbol beskonačnosti“. Koncept je prvi put predstavljen 2002. godine, te od tad manifestiran u više oblika na različitim mjestima.

Arheološka iskopavanja obavljena su na području tornja u blizini instalacije *Terzo Paradiso*, sam toranj je restauriran te je omogućen pristup njegovom krovu koji služi kao vidikovac. Sama instalacija stvorena je sađenjem 121 stabla masline¹⁶.

U cijeli projekt do sada je uloženo oko 3 milijuna eura uz fokus na samo 15 od 64 hektara područja. Namjera je zaklade FAI, u nadolazećim godinama, provesti niz kohezivnih poljoprivrednih i šumskih operacija koje će okončati radove obnove i osigurati održivo upravljanje cijelim lokalitetom.



Organogram zaklade FAI

¹⁶ Vidi dodatak 2.

Thomas Neiryneck Fund

Donacijom Thomasa Neirynecka nastaje istoimena zbirka i fond koji i danas djeluje u sklopu belgijske zaklade Kralj Baudouin. Zbirka sadrži oko 700 djela belgijskih apstraktnih slikara primarno iz perioda 1940. do 1960. godine. Nakon završetka Drugog svjetskog rata, u Parizu 1948. godine nastaje pokret CoBrA¹⁷. Umjetnici koji stvaraju manifest pokreta navode potpunu slobodu u bojama i formi te spontanost i eksperimentiranje kao vodilje. Unatoč kratkom trajanju pokreta (razilazi se već 1951. godine), rad pripadajućih umjetnika ostavlja utjecaj na razvoj apstraktnog ekspresionizma te upravo zahvaljujući njemu broj belgijskih umjetnika postaje zapažen internacionalno.



"Žaba i mačka", Karel Appel, primjer rada iz CoBrA perioda

Nakon dobivene donacije, zaklada King Baudouin surađuje s briselskim sveučilištem i zakladom Bernheim. Dodatni predmeti iz perioda CoBrA u vlasništvu sveučilišta pripajaju se zbirci, zaklada Bernheim dodjeljuje prostor koji joj je prijašnje doniran i kojem se traži namjena te se stvara muzej sa stalnim postavom. Fond Thomasa Neirynecka nastavlja se brinuti o zbirci i organizira putujuće izložbe.

U ovom primjeru, donacijom zakladi pokrenut je niz suradnji u kojima zaklada služi kao koordinator i vodič, spajajući više institucija.

¹⁷ Ime pokreta nastaje iz akronima gradova iz kojih dolaze članovi – Kopenhagen, Brisel i Amsterdam

European Cultural Foundation

Europska kulturna zaklada predstavlja unikatan primjer organizacije za koju se može reći da je istinski međuvladina i nadnacionalna. Osnovana u Ženevi 1954. godine, danas djeluje kao najstarija (ako ne i jedina) paneuropska zaklada, vođena misijom stvaranja otvorenog i demokratskog europskog društva kroz kulturu i kulturnu suradnju.

Nakon kraja Drugog svjetskog rata, period obnove dovodi do ekonomske i političke međuzavisnosti europskih zemalja. Potreba za kulturnim zajedništvom koju donosi „Europeizacija“ prepoznata je od strane nekoliko istaknutih osoba. Denis de Rougemont, Robert Schuman, nizozemski princ Bernhard, Hendrik Brugmans i Joseph Retinger¹⁸ stvaraju nezavisnu zakladu koja se fokusira na kulturne aspekte koje donosi međupovezanost. U početnom razdoblju zaklada djeluje s relativno skromnim godišnjim budžetom te je njezina primarna aktivnost distribucija financijskih iznosa. Zahvaljujući princu Bernhardu zaklada se 1960. godine seli u Amsterdam, a zakon donesen 1973. godine osigurava njeno financiranje i budućnost. Po novom zakonu 21% prihoda nizozemske lutrije pripada sektoru kulture¹⁹, te sve do zadnjih nekoliko godina ti prihodi predstavljaju primarni način financiranja ECF. Danas je godišnji budžet u prosjeku 1 500 000 €.

Rast budžeta donosi i promjenu u aktivnostima zaklade te ona počinje stvarati vlastite programe koji su do danas provedeni u 56 različitih zemalja - unatoč činjenici kako Nizozemska predstavlja središte i važan izvor financiranja zaklade. Sami navode kako kulturnu različitost smatraju resursom koji će pomoći u izgradnji ujedinjene Europe. U 2013. godini Europska Kulturna Zaklada distribuirala je 556 000 € kroz četiri glavna programa. Dvije odobrene prijave iz Hrvatske rezultirale su financiranjem u iznosu od 10 000 € te 30 000 €²⁰.

U prošlim godinama rastući interes za djelovanje Europske Kulturne Zaklade popunio je njihove kapacitete i mogućnosti te se očekuje kako će daljnji razvoj biti usmjeren na stvaranje novih partnerstva s drugim članicama EU. Do sada financirana primarno od jedne zemlje članice EU, prepoznata važnost transnacionalnog filantropskog djelovanja ECF

¹⁸ Zanimljiva je činjenica kako su osnivači vrlo različite osobe po zanimanju i položaju - de Rougemont kao kulturni teoretičar i filozof, Shuman kao državnik koji je imao ključnu ulogu u stvaranju Europske Unije, te član plemstva, nizozemski princ Bernhard.

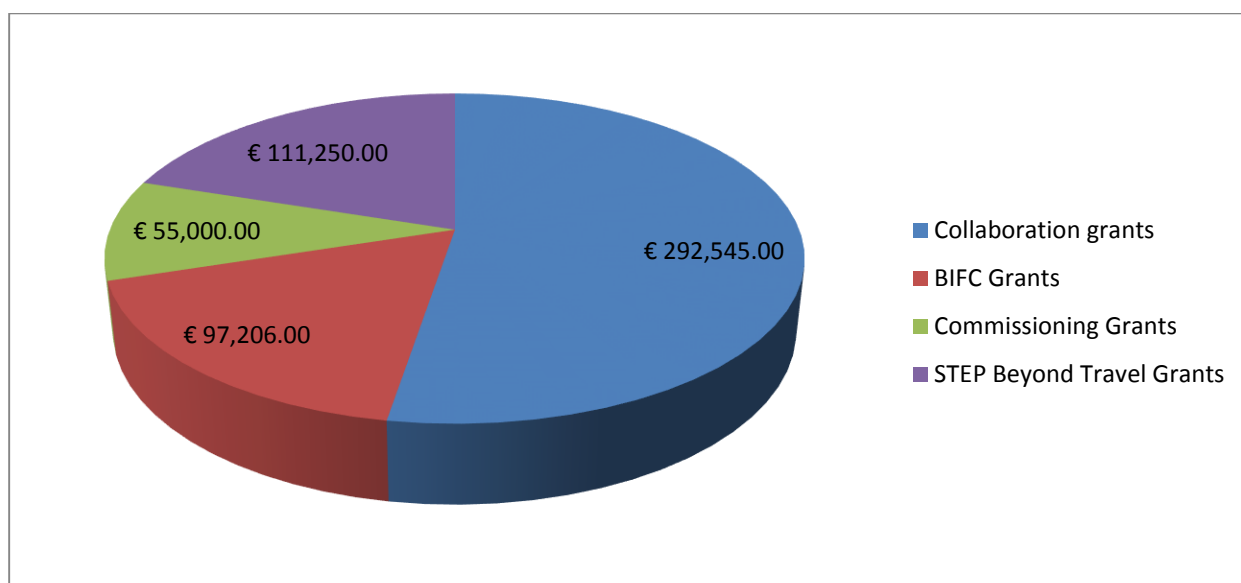
¹⁹ U usporedbi, Hrvatska izdvaja 11-12% od prihoda lutrije na kulturu.

²⁰ Uz nagrađene projekte, jedan od dobitnika nagrade *ECF Princess Margriet* u 2014. godini bio je Teodor Celakoski, kulturni djelatnik i aktivist iz Hrvatske.

direktno je pokazala na potrebu razvoja modela zaklada – Europska Kulturna Zaklada služi kao odličan vodeći primjer.

Collaboration grants	Kao dio višegodišnjeg plana (do 2016. godine) " <i>Connecting Culture, Communities and Democracy</i> " nastaje program koji nastoji prepoznati i nagraditi transnacionalne, višesektorske projekte s naglaskom na lokalnu zajednicu. Ne provodi se u 2014. godini.
Balkan Incentive Fund for Culture Grants	Ovaj program predstavlja dio filantropskog djelovanja ECF usmjeren na Balkan. U 2012. godini, ECF stvara <i>Balkan Arts and Culture Fund</i> kojeg nastavlja financirati no upravljanje njime prepušta organizaciji "art4ngle". Time regija dobiva odgovornost nad fondom.
STEP Beyond Travel Grant	Cilj ovog programa omogućiti je umjetnicima i kulturnim djelatnicima mobilnost odnosno potaknuti profesionalan razvoj pružanjem prilike putovanja kroz Europu. Do sada je broj pojedinaca koji su sudjelovali u programu prešao 1700.
Commissioning grants	Financiranje izložaba i radova umjetnika, najčešće tematski vezanih uz Europsku Uniju.

Četiri programa kroz koje ECF distribuira financijske iznose



Raspodjela navedenog budžeta ECF u 2013. godini

Hrvatska

Od 210 zaklada koje su trenutno upisane u hrvatski registar, tek nekolicina djeluje na području kulture. Nedostatak navođenja više pojedinih primjera ne treba shvatiti kao ignoriranje ili omalovažavanje – rad hrvatskih zaklada nosi svoju vrijednost no činjenica kako su one gotovo sve prođužeci institucija, postojećih organizacija ili čak političkih stranaka, bez vlastitog upravljanja ili plana. Postoji nekoliko primjera zaklada koje postoje u sklopu muzeja: zaklada „Dr. Cvito Fisković“ vezana je uz održavanje Pomorskog muzeja u Orebiću, zaklada „Mijo Kovačić“ uz istoimenu galeriju te zaklada Dražen Petrović uz istoimeni muzejsko-memorijalni centar.

Može se pretpostaviti kako činjenica financiranja muzeja na državnoj razini utječe na relativnu nezainteresiranost (i neiskustvo) istih u traženju vanjskog financiranja. S druge strane, važno je prepoznati inicijative države u osnivanju zaklada – odličan primjer pruža zaklada „Kultura Nova“ osnovana 2011. godine. Kako sami navode, Zaklada je rezultat uspješne inicijative organizacija civilnog društva za osnivanje posebne zaklade za civilni sektor u kulturi. Regulirana posebnim zakonom te financirana iz dijela prihoda od igara na sreću i nagradnih igara, Kultura Nova je u 2014. godini odobrila distribuciju 8 milijuna kuna i time podržala 108 projekata i programa organizacija civilnog društva na području suvremene kulture i umjetnosti u 2015. godini.

Priprema muzeja za vanjsko financiranje

Često se zaboravlja kako realiziranje vanjskog financiranja odnosno donacija zaklada ovisi jednako o muzeju koji traži financije kako i o zakladi koja ih pruža. Unutar muzeja potrebno je razmotriti i definirati cijeli niz faktora kako bi se mogla procijeniti spremnost i „privlačnost“ muzeja donatorima te njima samima pružiti odgovore na potencijalna pitanja. Autorica Sarah S. Brophy detaljno je analizirala interakcije između muzeja i zaklada u Sjedinjenim Američkim Državama²¹ gdje je praksa vanjskog financiranja mnogo raširenija. Iskustva dobivena iz dugogodišnje prakse američkih muzeja mogu biti neizmjereno korisna europskim muzejima – primjetno je kako se sve više spominje potreba vanjskog financiranja muzeja u budućnosti.

²¹ „Is Your Museum Grant Ready?: Assessing Your Organization's Potential for Funding“

U okolini u kojoj postoji velika konkurencija, konačni resursi zaklada odnosno njihovi godišnji budžeti nastoje se raspodijeliti što kvalitetnije, percepcija zaklada o kvaliteti muzeja ovisi i o sposobnosti i angažmanu muzeja oko cijelog procesa. Nažalost, kako i pokazuje praksa, manji muzeji kreću s određenim hendikepom – nedostatak ljudskih resursa, vremena ili znanja o prijavama i konceptu zaklada rezultira i mnogo manjim postotkom dodijeljenih donacija u usporedbi s većim institucijama koje su resursima i vremenom stvorile već postojeće odnose s pojedinim zakladama. Također, jasno je kako potreba za vanjskim financiranjem proporcionalno određuje ukupan angažman muzeja.

Uzorak koji se pokazao čestim kod institucija koje imaju određeno iskustvo u interakciji sa zakladama je priprema dvije ili više verzija godišnjeg budžeta te stvaranje višegodišnjeg financijskog plana. Prvi nivo predstavlja bazni budžet koji sadrži sve troškove za aktivnosti koje će se obavljati bez obzira na uspjeh muzeja u privlačenju vanjskog financiranja. Kao zasebnu cjelinu ili niz dodataka, takve institucije stvaraju inkrementalni budžet u kojem su projektirani dodatni programi i pripadajući troškovi.

Potrebna je određena kompatibilnost između muzeja i zaklade. Kao primjer jedne od kvaliteta muzeja možemo uzeti inovativnost – karakteristiku koju će pojedine zaklade različito cijeniti i vrednovati kada razmatraju prijave za donacijama. Za očekivati je kako će poklapanje tih karakteristika povećati izgleda za prihvaćanjem prijave, drugim riječima, inovativne zaklade tražiti će jednako inovativne muzeje i projekte dok će „tradicionalni“ muzeji s povijesti kvalitete u radu privući zaklade koje traže izvrsnost. U ovom kontekstu, izvrsnost i inovativnost potpuno su pozitivne karakteristike koje se ne isključuju međusobno ali su često disproporcionalne.

Neka od potencijalnih pitanja donatora su:

Važnost djelatnosti koju muzej obavlja

- Može li se pokazati potreba za obavljanjem te djelatnosti ?
- Može li se pokazati kako je vaš učinak bitan i prikladan ?
- Postoji li konkurencija? Zašto / zašto ne ?

Za koga muzej obavlja djelatnost ?

- Može li muzej pružiti detaljan opis svoje publike ?
- Može li se pokazati zašto je publika važna muzeju i donatoru ?
- Zašto baš ta publika ?
- Potencijalna publika ("ne-publika")

Obavlja li muzej djelatnost kvalitetno ?

- Postoje li prikladne akreditacije ?
- Evaluira li regularno muzej osoblje i uspješnost programa?
- Postoje li nagrade ili potvrde o pohvali rada od strane drugih tijela?
- Nastoji li muzej razvijati kvalitetu rada i dalje ?

Čini li muzej razliku?

- Može li muzej svoj rad opisati u obliku koristi društvu ?
- Može li muzej objasniti i pokazati razliku koju čini?
- Može li muzej objasniti zašto je ta razlika bitna?

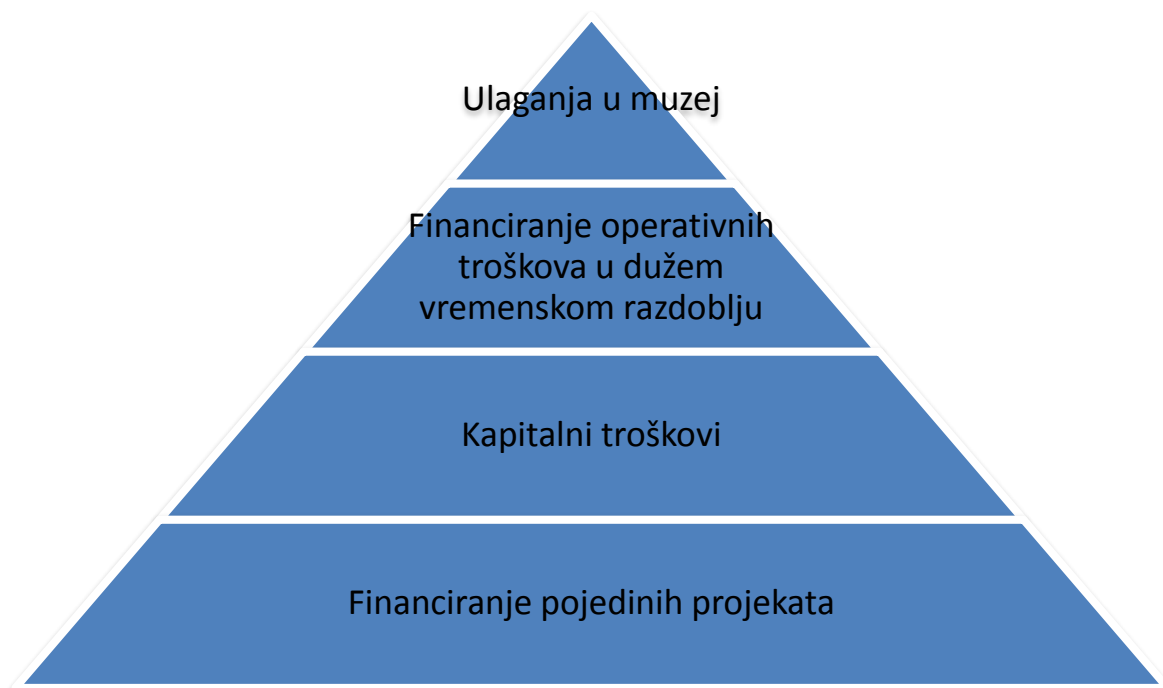
Predstavlja li muzej pametnu i sigurnu investiciju ?

- Postoji li jasna i navedena misija muzeja ?
- Ima li muzej kvalificirane konzultante, suradnike, savjetnike, radnike i volontere?
- Demonstrira li muzej najbolju praksu u svom polju ?
- Ima li muzej upravno tijelo koje u kojem su uloge jasne i svrhovite?
- Jesu li zakoni suvremeni i efektivni ?
- Ima li muzej politiku zapošljavanja (politiku upravljanja kadrom) te etički kodeks ?
- Ima li muzej politiku sabiranja te uređene planove ostalih aktivnosti (edukacija, konzervacija...) ?
- Postoji li dobrotvorna crta ili aktivnost u muzeju ?
- Je li muzej inovativan u struci ?
- Upravljanje financijama
 - Je li trenutno financijsko stanje razumno ?
 - Vrše li se revizije redovito ?
 - Postoji li investicijski plan / plan nabave ?
 - Reguliraju li se financijski darovi muzeju te sponzorstva ?
- Postoji li praksa ponavljanja ili produživanja projekata kako bi se maksimizirao učinak ?

Može li muzej biti / postati kvalitetan partner ?

- Proводи li muzej svoju misiju ?
- Je li muzej zahvalan za donacije ?
- Upravlja li muzej projektima kvalitetno i sposobno ?
- Stvaraju li se kvalitetni izvještaji redovito ?
- Može li muzej pružiti vizualne materijale svojih aktivnosti koje donator može koristiti za promociju ?
- Održava li muzej poslovne kontakte s donatorima kada ne traži financije ?
- Može li muzej demonstrirati uspješna partnerstva s vjerodostojnim i važnim partnerima ?

Geografska blizina često je ključan faktor u procesu odabira prijave muzeja. Većina manjih zaklada smatra kako može bolje procijeniti vrijednost (i mjeriti učinak) projekta koji se provodi u istoj zajednici. Prethodnim istraživanjem potencijalnih donatora muzej će formirati realna očekivanja i lakše naći potrebnu razinu financiranja.



Razine vanjskog financiranja po širini aktivnosti u muzeju

Razlika u iznosu financija potrebnih za organizaciju jedne izložbe i iznosu potrebnom za pokrivanje troškova programa u trajanju od godine dana samo je jedan od razloga zašto zaklade preferiraju donacije usmjerene na najnižu stepenicu piramide. Prijave za financiranje viših stepenica²², osim što su financijski zahtjevnije, od donatora zahtijevaju više angažmana i razumijevanja. Na prvom mjestu nalazi se strah donatora od neuspjeha programa čime se nulificira njihov novac i rad. Slijedi strah od ovisnosti muzeja o donatoru – ako se u sklopu programa zaposlila nova osoba, prekidom financiranja zaklada će direktno biti odgovorna za ukidanje radnog mjesta. Na kraju se mora navesti i nedostatak izlazne strategije. Većina zaklada želi dati do znanja muzeju kojeg je poduprla donacijom kako ista ne predstavlja trajno rješenje te kako želi biti u mogućnosti prekinuti odnos ako to odluči. Na samom muzeju je da pripremom i komunikacijom uvjeri donatora u važnost i smisao prijavljenog projekta te ukloni ostale prepreke.

Zaključak

Zaklade nalaze svoje zagovornike i kritičare u svakom sloju društva i unutar svake discipline. Sam termin „zaklada“ služi kao krovni pojam različitih modela koji ujedno oblikuju društvo kao i društvo njih. Neizbježno je zamijetiti paradoks – koliko god zaklade bile glasne u svojim namjerama stvaranja vrijednosti i tvrdnje kako djeluju prema općem, javnom dobru, one su ipak elitističke organizacije, dio „establišmenta“. Koliko značajno može biti djelovanje takvih organizacija? O kakvom se napretku i promjeni radi kada upravo osnivači, upravna tijela i djelatnici zaklada zauzimaju visoke pozicije zauzete pomoću postojećih pravila ?

Ipak, zaklade zauzimaju jedinstven položaj – one nisu obvezne stvarati profit niti su ovisne o biračkom tijelu (u idealnom slučaju, one su nezavisne o politici, tržištu i vanjskim utjecajima) te posjeduju mogućnost mobilizacije značajnih financijskih i ljudskih resursa. Realiziranje velikog potencijala stvorenog time ovisi o slučaju, odnosno pojedinom primjeru. Povlašten porezni status može se promatrati kao trošak društva – svake daljnje regulacije poreznog statusa zaklada utjecati će na broj zaklada u budućnosti i imati primjetljive posljedice. U nadolazećim godinama zaklade u Europi čeka izvjestan broj promjena. Za očekivati je kako će današnji nedostatak regulacija kojima se kontrolira odgovornost i transparentnost zaklada

²² Kapitalni troškovi odnose se na veće troškove vezane uz infrastrukturu muzeja kao što su obnova, gradnja ili opsežna nabava opreme.

zamijeniti zakoni doneseni od strane Europske Unije. Moguće je kako će isti zakoni stvoriti okolinu u kojoj zaklade ne stvaraju međusobnu konkurenciju zbog različitosti poreznih sustava. Koliko će glasa u donošenju tih zakona imati sam sektor, ovisi o proaktivnosti i angažmanu njega samog.

Unatoč svim usporedbama sa zakladama u SAD-u, potrebno je navesti razliku koja je ujedno i važna karakteristika europskog sektora. Potrebno je pružiti otpor tendenciji pretvaranja europskih zaklada u ulogu glavnih financijera, tako preuzimajući uloge vlade i države. Štoviše, tvrdnja kojom se same određuju američke zaklade: „kada se država povlači, zaklade popunjavaju prazan prostor“, potpuno je neprikladna u europskom kontekstu. Budućnost europskih zaklada nastaje razvojem njihovih uloga u društvu; glavna misija stvaranja vrijednosti provodi se višom razinom aktivnosti od samog pružanja financija.

Muzeji će, vođeni potrebom za vanjskim financiranjem, biti prisiljeni ući u sferu organizirane filantropije te tamo potražiti smislene veze i partnerstva. Čini se ipak kako će bliža budućnost u Hrvatskoj donijeti više problema ili izazova zakladama koje već duže vrijeme djeluju u tradicionalnim okvirima. Formiranje i usvajanje europskog Statuta o zakladama (i potencijalnog modela minimalnog godišnjeg davanja) pokrenuti će aktivnosti u sektoru i možda potaknuti pojedine primjere zaklada na rizik poprimanja novih uloga u društvu – ostatak riskira gubljenje u moru mediokriteta.

Dodaci

Autor	Ime djela	Vrsta djela
Dirk Bouts	<i>Annunciation</i>	slika – ulje na drvu
Jean-Antoine Houdon	<i>Diana</i>	skulptura – bronca
Rubens	<i>Portrait of Helene Fourment</i>	slika – ulje na platnu
Rembrandt	<i>Portrait of Titus</i>	slika – ulje na platnu
Rembrandt	<i>Pallas Athene</i>	slika – ulje na platnu
Jean-Antoine Watteau	<i>Le Mezzetin</i>	slika – ulje na platnu
Gerard ter Borch	<i>The Music Lesson</i>	slika – ulje na platnu
Nicholas Lancret	<i>Les Baigneuses</i>	slika – ulje na platnu
Rembrandt	<i>Portrait of an Old Man</i>	slika – ulje na platnu

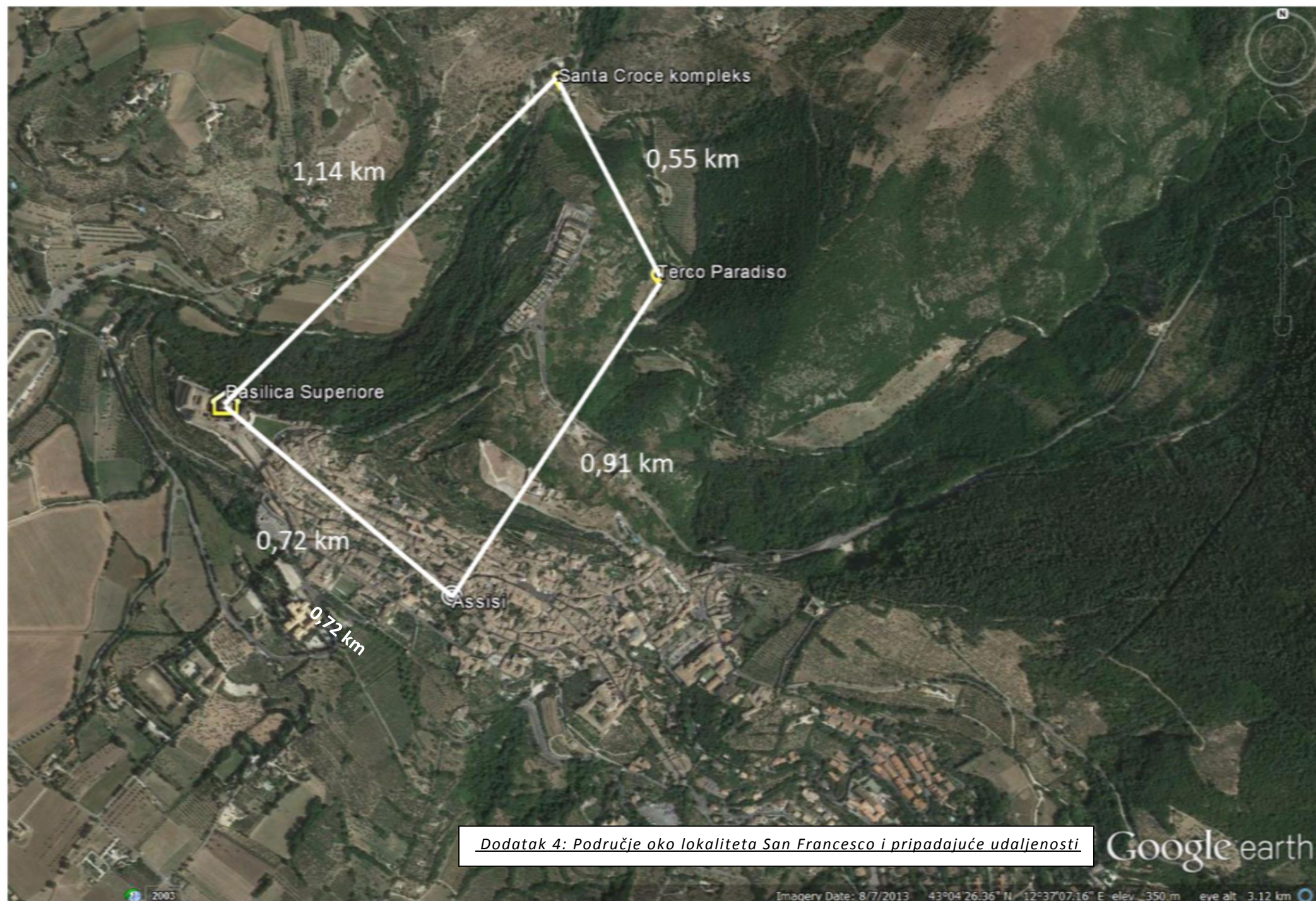
Dodatak 1: Popis značajnijih djela kupljenih od Sovjetskog Saveza



Dodatak 2: Instalacija Santa Croce na lokalitetu San Francesco



Dodatak 3: Oznaka na stazi na lokalitetu San Francesco



Dodatak 4: Područje oko lokaliteta San Francesco i pripadajuće udaljenosti

Popis literature

1. Baetjer, K.; Draper J. D. Only the Best: Masterpieces of the Calouste Gulbenkian Museum, Lisbon. Metropolitan Museum of Art. 1999.
2. Bejaković, P. Oporezivanje zaklada u Europi. Porezni vjesnik, 4/2011.
3. Bežovan, G. Zaklade u Hrvatskoj – uloga, razvoj i postignuća. Znanstveni rad. Pravni fakultet, Zagreb, 2008.
4. Brophy, S. S. Is Your Museum Grant-Ready?: Assessing Your Organization's Potential for Funding. AltaMira Press, 2005.
5. Calouste Gulbenkian Foundation. Annual Report 2013. URL: <http://www.gulbenkian.pt/Institucional/en/TheFoundation/AnnualReports?a=5041>
6. Calouste Gulbenkian Foundation. Calouste Sarkis Gulbenkian: The man and his work. Armenian Communities Department, Lisbon 2010.
7. Conlin, J. Philanthropy without borders: Calouste Gulbenkian's founding vision for the Gulbenkian Foundation. // Analise Social. br. 195. 2010. str 277-306.
8. de Borms, L. T. Foundations: Creating Impact in a Globalised World. John Wiley & Sons, Ltd, 2005.
9. de Borms, L. T.; MacDonald, N. Philanthropy in Europe – a rich past, a promising future. Alliance Publishing Trust, 2008.
10. European Commission. Proposal for a Council Regulation on the Statute for a European Foundation (EF) – Executive Summary. Brisel, 2012.
11. European Cultural Foundation. Annual Report 2013. URL: http://www.culturalfoundation.eu/s/ECF-Annual-report-2013_full-version.pdf
12. Hewins, R. Mr. Five Per Cent; the biography of Calouste Gulbenkian. Hutchinson, 1957.
13. Miković, D. Zaklade i filantropija u Hrvatskoj. Zagreb, 2003. URL: <http://www.uzuvrh.hr/userfiles/file/filantrop%20-%20cro%281%29.pdf>
14. Porezni dug od 13 milijuna kuna: Jozo Primorac uhićen zbog izvlačenja milijuna iz humanitarnih zaklada i neplaćanja poreza // Novi List. 30.11.2014. URL: <http://www.novolist.hr/Vijesti/Crna-kronika/Jozo-Primorac-uhicen-zbog-izvlacenja-milijuna-iz-humanitarnih-zaklada-i-neplacanja-poreza>

15. Restoring the San Francisco Woodland. // The Best in Heritage 2014. Zagreb: European Heritage Association. str. 96-100.
16. Williams, R. C. Dumping Oils: Soviet Art Sales And Soviet-American Relations 1928 - 1933. „Research project to chronicle life of oil magnate ‘Mr Five Percent‘“, University of Southampton, 10. 2012.,
http://www.southampton.ac.uk/mediacentre/news/2012/oct/12_182.shtml
17. Zaklada Kultura nova. Programski i financijski izvještaj za 2013. godinu. URL:
http://kulturanova.hr/file/ckeDocument/files/Programski_i_financijski_izvjestaj_za_2013_ZKN.pdf
18. Zakon o zakladama i fundacijama. Narodne Novine, br. 36/95, 64/01.